جـــــامعة منتوري –قسنطينة
كـــلية العلـــوم الإقـــتصادية و علـــوم التـــسيير

المـــؤتر الـــعلمي الـــدولي حـــول: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

جـــامعة حـــسيبة بن بوعـــلي–الشـــلف
كـــلية العلـــوم الإقـــتصادية و علـــوم التـــسيير

الأستاذ: الدكتور كـــتوش عـــاشور
عميد كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
أستاذ محاضـــــــر (أ)

الأستاذ: قـــورين حـــاج قـــويدر
أستـــاذ مســـاعد (أ)
هاتف نقال: 52 35 79/ 0551
هاتف/فاكس: 77 19 72/ 027
إميل: gourinehadj@gmail.com

مداخلة بعنوان:

"إدارة الجودة و التميز في الخدمات و تحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية"

تمهيد:

في بيئة الأعمال الحالية، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغير، وحيـــث القاعـــــدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها بالإضافة إلى الزيادة المفرطة في هذه البيئة للشركات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطـــور، المنتجـــات تتقـــادم ، العمليات تتغير بسرعة.

ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتـــساب المـــبررات التنافـــسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق ، وحتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافـــسين المحلـــيين والمحتملين .

وقد أخذت المنظمات تدرك أهمية إدارة الجودة و التميز ودوره كنشاط منظم ومنـــهجي في التوصـــل إلى منتجات ، أسواق ، وتقنية عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنظمات ميزة تنافسية يمكن أن تواجـــــــــه بها الغير ليصبح الجودة والتميز والابتكار النشاط الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمـــــــة فهو النشاط الأكثـــــر أهمية في البقاء والنمو، و النشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل ، وهو الذي ينشىء الثروة .

و في حين قطعت منظمات الأعمال الغربية و اليابانية شوطاً كبيراً في مجال الجودة و التميز مازالت منظمات الأعمال في دوال العالم الثالث و على رأسهم الجزائر بعيدة كل البعد عن هذا المجال وهذا يعود إلى عدة أسباب إقتصادية و سياسة و إجتماعية،التي أثرت بشكل أو بآخر على تطبيق أنظمة الجودة و التميز.

المحور الأول : مفاهيم عامة حول الجودة و التميز في الخدمة بمنظمات الأعمال.

المحور الثاني : تحديات تطبيق إدارة الجودة و التميز في بيئة الأعمال الجزائرية.

المحور الأول– مفاهيم عامة حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال

أولاً– مفهوم الجودة

1– تعريف الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدى إلى قدرتها على تحقيق الرغبات.[1]

و حسب معيار 9001 و9002 ISO الصادر سنة 1986، والذي جاء لتحديد وتوضيح المفردات الخاصة بالجودة، تعرّف الجودة على أنها:"مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية.[2]

كما تقدّم تعاريف أخرى للجودة بصياغة أخرى إلا أنها تحمل نفس المدلول منها: "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية".[3]

كلا التعريفين يحملان نفس المعنى ويتفقان على أنّ الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات يحملها المنتج والتي تجعله يحقّق رضا الزبون.

– **الجودة الشاملة**: الجودة الشاملة هي جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدّم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.[4]

2– أهمية الجودة في منظمات الأعمال[5]: إن للجودة أهمية كبيرة من الناحية الإستراتيجية سواء بالنسبة للمنتج أو بالنسبة للمستهلك المستهدف ومن مظاهر ذلك:

أ– **المساهمة في رفع مستوى شهرة المؤسسة** :حيث يصاحب تمتع المنتج بالجودة المطلوبة زيادة ثقة المستهلك في المؤسسة مما ينعكس في ارتفاع مستوى الولاء لمنتجاتها مما يعني نقل الانطباع إلى الآخرين بأنه الأفضل والأكثر قدرة على إشباع الرغبات وهذا ما يساعد في زيادة شهرة المؤسسة.

ب– **المساهمة في انخفاض التكاليف**: إن زيادة الاهتمام بالجودة سيمكن المؤسسة من التوفير في التكاليف خاصة تلك المتعلقة بخدمات ما بعد البيع حيث يؤدي غياب أو انخفاض عدد التغيرات إلى انخفاض تكاليف

الضمان، الصيانة، ...الخ.

ت- **زيادة الحصة السوقية**:إن تحسين النوعية سيقود إلى تحسين وقع المؤسسة التنافسي وإلى تحسين معدل اختراق السوق، فالمنتج الذي يتصف بالجودة له قدرة كبيرة على التنافس داخل السوق.

ثانياً– إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوّناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

و تعرف أيضاً أنها نظام يدمج كل المجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات تسمح بإرضاء تام للعميل".[6]

تتّفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء ، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وقدرة والتزام داخل المؤسسة، ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.[7]

إن التحسين المستمر لكل جزء من أجزاء الأعمال سواء ما يرتبط بالمنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق أقصى إشباع ممكن لهم يمثل جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تركز دائما على عنصر الجودة والمحافظة عليها ، فالجودة دائما تضيف قيمة للعميل ، كما أنها تدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

– **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**: تتّسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيتضح فيما يلي:

أ- **التركيز على العملاء**: المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تكرّس المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية المستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمؤسسة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المؤسسة كمدخلات لأنشطته وعملياته،[8] وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال

توفير الشروط التالية: الجودة ، الحجم ، الوقت، المكان والتكلفة،[9] بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

ب– التحسين المستمر:يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفّر الشروط التالية :[10]

* **الوقت**: سواء فيما يخص التصميم ، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم ، إعداد الآلات، دراسة الطلبيات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المؤسسة.

* **المستوى التكنولوجي**: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المؤسسة وفي المستوى التكنولوجي لها من خلال تحفيز الطاقات البشرية وحثها على التفكير والإبداع ، كما أن استخدام الحواسب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها ، وهذا يتطلب ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط ، حيث تتكون عملية التحسين المستمر مما يلي :[11]

- تنميط وتوثيق الإجراءات .
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل .
- استخدام دائرة: خطّط – طبّق – افحص – نفذ التحسين.
- توثيق إجراءات التحسين .

* **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل**: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:[12]

- *تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي:زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

* **التزام الإدارة العليا**: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التـــزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكـــذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

* **الإدارة من الخلف (par l'amont)، بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:**[13] كانت الإدارة التقليديـــة تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراستها وتحليلها لاستخراج الانحرافـــات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمـــام (management par l'aval) إلا أن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج ، وعموما عرفت الجودة تطوراً مـــن الإدارة مـــن الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات.
- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس: صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل، صفر مخزون و صفر ورق .
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية وعن التصميم التقني للمنتج والعمليات.
- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إســـتراتيجية مناســـبة للحصول على أسواق أكثر.

ثالثاً- جودة الخدمات:

1- تعريف جودة الخدمة: تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الإختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

التعريف الأول " : تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بموافقهم وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء[14]"

التعريف الثاني " : هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"[15]

التعريف الثالث " : تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة ، والجودة التي(يحس بها بعد إستعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له)[16]"

2– أهمية جودة الخدمة: لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والعملاء معا،لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي[17] :

1–نمو مجال الخدمة :لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

2–ازدياد المنافسة : إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3–فهم العملاء : إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4–المفهوم الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

3- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

أ–جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار.

ب–**خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

أ –العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

ب –التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

ج –اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق ..إلخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

د –ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.

ه –التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

د– إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه[18]: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبدلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء.

ج–التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة: إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

– الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء وإتحاد الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- ✓ الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- ✓ تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- ✓ استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
- ✓ تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

– توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

4– مؤشرات تقييم جودة الخدمة[19]:

- **الاعتمادية:** وهي القرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المؤسسة ، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها ، ويكون بدرجة عالية من الصحة والدقة.
- **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة تقديم الخدمة في القوت الذي يريده العميل وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.
- **الأمان:** وهي يعبر درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.
- **المصداقية:** وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة.
- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل:**ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدها.
- **الاستجابة:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للعميل بشكل دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل.
- **الكفاءة والجدارة:** وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدرتهم على التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.
- **الملموسية:** ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات ومظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم.
- **الاتصالات:** وتتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل.

رابعاً–التميز في منظمات الأعمال[20]

1– تعريف التميز: **التميز** يعني الابتكار ، هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشىء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

و هو كذلك تحقق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة/ الابتكار).

كما يعرف أيضاً أنه التخلي المنظم عن القديم ، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد .

2– محددات التميز في منظمات الأعمال[21]: يرى البعض أن الشركات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوافر لديها أمرين أساسيين :

أ– استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المنظمة.

ب– العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين.

3 – **المدى الزمني للتميز**[22]: مع تصاعد المنافسة وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاقم الجديدة في ظـــل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار .ولقد انقسم البـــاحثون في هذا المجال إلى فئتين :

الفئة الأولى : تبنت مدخل الميزة التنافسية طويلة الأمد على أساس أنه من الممكن أن تكون الميـــزة التنافـــسية دائمة وأن العمل الاستراتيجي هو الذي يحقق استدامة الميزة التنافسية .

الفئة الثانية : تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية طويلة الأمد كانت ممكن في الماضـــي عنـــدما كانت الشركات الأمريكية الكبيرة تتنافس ضد الشركات الصغيرة والمحلية على أساس اقتـــصاديات الحجـــم ، وتراكم امكانات مالية وانتاجية ضخمة ، أما الآن وفي ظل الاسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة لميزة تنافسية طويلة الأمد.

4– مداخل ادارة التميز:تسعى معظم المنظمات إلى إدارة ما يسمى بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة . ويتطلب هذا الوقوف على أمرين أساسسين [23]:

الأمر الأول : **الوضع التنافسي للمنظمة**: تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة ، وأن هذا الوضـــع تشكله خمس قوى تنافسية هي [24]:

- تهديد المنافسيهن الجدد.
- الصراع بين المنافسين الحاليين.
- تهديد المنتجات البديلة.
- قوى المشترين التفاوضية.
- قوى الموردين التفاوضية.

ويرى البعض أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف المستهدفة من قبـــل المنظمـــة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف . وتشمل صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الأخذ في الاعتبـــار أربـــع عوامل رئيسية :

- نقاط القوة والضعف للمنظمة.
- الفرص والتهديدات.
- القيم الشخصية لمدراء المنظمة.
- التوقعات الاجتماعية.

الأمر الثاني : **مداخل إدارة التميز**:تتعدد مداخل ادارة التميز في منظمات الأعمال بين دراســـات أكاديميـــة وبحوث علمية. ودراسات ميدانية . ومن أهم هذه المداخل :

أ– ما حدده "**بيتر دراكر**"[25] كمدخل لإدارة التميز وينحصر في:

- الأفراد العاملين.

- البيئة المادية للمنظمة.
- العمليات.
- المنتجات.

ب- الدراسة الميدانية التي قام بها "**توماس بيترز**"[26] أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة ، حيث قام بهذه الدراسة للتعرف على أسباب التميز في منظمات الأعمال ، وقد خرج بمجموعة من المبادىء الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقى على القمة وهي :

- الانحياز إلى العمل .
- التقرب إلى العميل.
- الادارة الذاتية والريادة.
- الانتاجية من قبل العاملين.
- الاندماج في التنفيذ .
- الالتصاق بالنشاط الأصلي للشركة.
- التنظيم البسيط ، والهيئة الادارية الصغيرة .
- صفات الحرية والانضباط

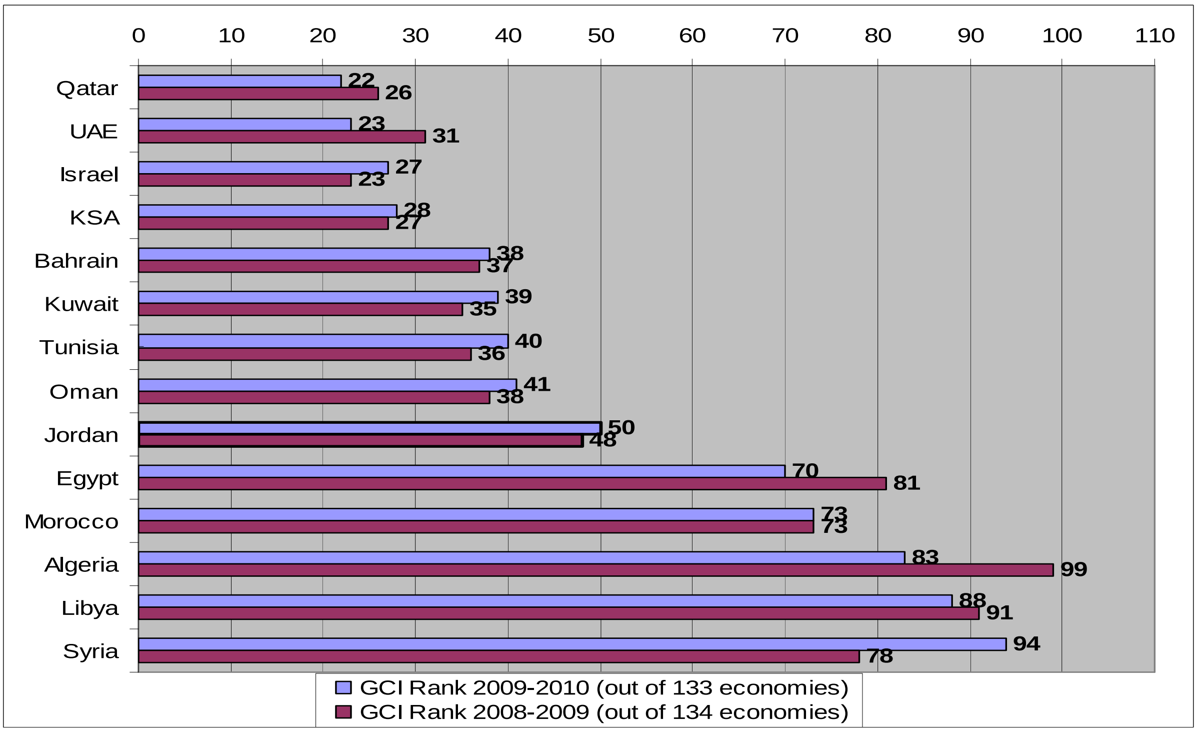
المحور الثاني– تحديات تطبيق إدارة الجودة و التميز في بيئة الأعمال الجزائرية

أولاً– خصائص بيئة الأعمال في الجزائري[27]:

نظرا للتحولات التي عاشها الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة فإن بيئة الأعمال الجزائرية تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ– تنافسية الاقتصاد الجزائري: حلت الجزائر في المركز 83 عالميا في ترتيب القدرات التنافسية العالمية 2009-2010 الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي حسب مؤشر التنافسية الشامل، وهي المرتبة ما قبل الأخيرة في المغرب العربي بعد تونس التي حلت في المرتبة 40 عالميا والمغرب في المرتبة 73، وشمل الترتيب إقتصادات 133 بلدا، وصنفت الجزائر في ترتيب القدرة التنافسية لسنة 2008-2009 في المركز 99 مما يعني أن الجزائر حققت تقدم بـ 16 مرتبة[28].

ترتيب تنافسية دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حسب مؤشر التنافسية العالمي للعامين 2008–2009 و2009–2010.



www.jnco.gov.jo/static/pdf/report2009.doc

ومن الجدير بالملاحظة أن كلاً من مصر والجزائر حققتا تقدماً ملحوظاً هذا العام ولكن بقي الأردن متقدماً عليهما، وهذا على العكس من سوريا التي تراجعت مرتبتها 16 مرتبة هذا العام. وأخيراً، إن ما يدعو للقلق هو زيادة وتيرة تنافسية دول الخليج عاما بعد عام مقارنة بوتيرة أبطأ بالنسبة للأردن[29].

وأشار التقرير إلى أن العناصر الأساسية لقياس المؤشر ضعيفة في العديد من القطاعات، خاصة في مجال المناخ التجاري وضعف البنى القاعدية والوضعية المتردية لقطاع النقل، إلى جانب ذلك، لا تزال القطاعات الرئيسية التي يعتمد عليها التقرير، سواء المتعلقة بالمعطيات القاعدية أو الصادرة عن المعاهد المختصة والهيئات الدولية، تعاني متاعب حقيقية تجعل من الجزائر أقل تنافسية حتى على الصعيد العربي أين حلت في آخر الترتيب، كما حصلت الجزائر على تصنيف سيء في مجال الإدارة الاقتصادية العامة وكفاءة الهيئات العامة بالإضافة إلى ضعف دوائر القطاع الخاص، كما أنها لا تولي العناية الكافية للبحث والثقافة الإبداعية، بالإضافة إلى عدم استقرار البيئة الاقتصادية العامة وعجز المالية العامة إلى جانب ضعف مجالات الإبداع التكنولوجي.

ويرى كبار الاقتصاديين في المنتدى أن زيادة القدرات التنافسية تتطلب مواصلة تحسين فعاليات قطاع البنوك وتعزيز بناء المنشآت الأساسية وتطوير شبكات النقل والاتصالات، وتحسين مجالات الطب والصحة والتربية والتعليم، والإبداع وحماية الملكية الفكرية، كما تعاني الجزائر أيضا من عدم كفاية نظام التشغيل وفوضى سوق العمل.[30]

بالمقابل اعتبر التقرير الصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي الذي يضم أكبـــــر الأخـــصائيين الاقتــصاديين الدوليين وأهم صانعي القرار الاقتصادي العالمي الجزائر ضمن الاقتصاديات الأقل تنافسية، واعتمد التقرير على عدد من المؤشرات مثل وضعية المؤسسات والهيئات والمنشآت القاعدية والمؤشرات الاقتصادية الكلية فضلا عن وضعية القطاعات الصحية والتعليم ،فعالية السوق ،القدرات التكنولوجية ،القـــدرة علـــى تفعيـــل الأعمـــال والابتكار ،مدى استقلالية القضاء وفعاليته في اتخاذ القرارات ،حماية واحترام الملكية ومدى احترام الحكومـــات للأخلاق ومدى انتشار الرشوة، وبناء على هذه المؤشرات فقد جاءت الجزائر في الرتبة 83 عالميا من مجمـــوع 133 دولة، ورغم تحسن الرتبة الجزائرية التي كانت في الرتبة 99 في تقرير العام المنصرم، فإن أغلب المؤشرات ظلت سلبية خاصة في مجال الرشوة واستقلالية القضاء وتدعمت الجزائر بالخصوص في مجال مؤشرات الاقتصاد الكلي بالنظر للراحة المالية التي تتمتع بها ، بينما ظلت وضعيتها في مجال الضغط الجبائي ووضعية البنوك ســـلبية أيضا.[31]

وأما عن تنافسية الاقتصاد الجزائر في 2009 على المستوى العربي فقد أورد تقير المعهد العربي للتخطـــيط مـــا يلي:

تنافسية العربية و دول المقارنة

البلد	مؤشر التنافسية الجاري	مؤشر التنافسية الكامنة	مؤشر التنافسية العربية
الجزائر	0.21	0.36	0.22
البحرين	0.70	0.55	0.64
مصر	0.35	0.35	0.31
الأردن	0.51	0.55	0.51
الكويت	0.72	0.46	0.62
لبنان	0.24	0.46	0.28
موريتلنيا	0.07	0.00	0.00
المغرب	0.35	0.22	0.26
عمان	0.40	0.37	0.36
قطر	0.75	0.68	0.73
السعودية	0.59	0.50	0.54
السودان	0.00	0.22	0.01
سوريا	0.10	0.28	0.10
تونس	0.36	0.47	0.37
الإمارات	0.51	0.53	0.50

اليمن	0.07	0.12	0.02
متوسط الدول العربية	0.371	0.383	0.343

http://www.arab-api.org/arabcomp/comp_issue_2008_1.htm

ب- مناخ الاستثمار في الجزائر: تؤكد كل التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك العالمي على أن مناخ الاستثمار في الجزائر غير ملائم ولا يشجع على استقطاب الاستثمارات الأجنبية ومن الصعوبات التي تواجه المستثمرين نجد :

* **البيروقراطية والفساد الإداري**: إن أول مظاهر البيروقراطية القائمة دائما في الجزائر، تتمثل في التعقيدات الإدارية وتشابكها والتداخل في المهام والصلاحيات وفي عمل الهيئات وفي عدم تسهيل الإجراءات وبطئها ، فأي متعامل مطالب بالمرور عبر 14 مرحلة لتأسيس مؤسسة في الجزائر ، ومتوسط الوقت اللازم لتنفيذ متطلبات كل مرحلة هو24يوما وهذه المعطيات جعلت المنظمة الدولية للشفافية في تقريرها الجديد حول الفساد، صنفت الجزائر خارج الدول المائة الأولى التي تتعامل بالرشاوى والفساد، إذ كانت مرتبة العام الماضي (2008) في الرتبة 92 وفي سنة 2006 كانت ضمن القائمة السوداء التي ضمت 30 دولة، وقد تراجع ترتيب الجزائر وفق تقرير المنظمة لسنة ,2009 بشكل ملحوظ إذ قفزت إلى المرتبة الـــ111، لتشترك فيها بعض دول الخليج، وتتراجع بـــ19رتبة

و هذه المعاينة التي قامت بها المنظمة الدولية شملت 180 دولة، وجاءت كل من تونس وقطر والسعودية في مراتب "مشرفة" مقارنة مع مراتب الدول المتصدرة للترتيب العام لتقرير 2009 رغم أن المنظمة تعتمد معيارا ليس دقيقا في تحديد من يرتشي أكثر، لأن أي بلد يحوز في مقياسها أقل من ثلاثة على عشرة، يعتبر آليا بلدا بمستوى عال في الرشوة داخل مؤسسات الدولة وهو ما يعيق التسيير الصحي لشؤون الاقتصاد والحكم.

وإن تراجع ترتيب الجزائر، غير أن تقرير المنظمة ركز على استمرار بعض القطاعات في التعامل مع دول لا تجد حرجا في دفع الرشاوى والعمولات في التعاملات التجارية أو من أجل نيل مشاريع والفوز بصفقات، حيث انتقد شفافية دولية ما أسمته بـــ"عدم احترام قانون الصفقات العمومية في منح المشاريع للشركات الأجنبية، ما دفع بالمنظمة إلى الإقرار بأن قانون الصفقات العمومية في الجزائر لا يشجع على محاربة الفساد ."

ولاحظت " **ترانسبارونسي انترناشنل** " هذا التراجع، بالنظر إلى الشديدات القانونية التي أدخلتها الجزائر على تشريعاتها، من بينها إقرار قانون خاص بمكافحة الفساد والرشوة، التأخر وتنصيب السلطات لـــ" هيئة وطنية لمحاربة الفساد ومكافحته " التي سبق لفخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة أن أقرها، وذلك حسبما جاء بجريدة " الفجر. "[32]

كما يواجه المستثمر عراقيل أخرى في مرحلة الاستغلال والتشغيل.[33]

كشف التقرير كذلك بأن الجزائر سجلت نقاط ضعيفة جدا في مجال مكافحة الفساد لم تتعد نسبة 25% و 18% فقط في مجال المساءلة و43% في مجال الفعالية الحكومية و26% فقط في مجـــال جـــودة الأطـــر

التنظيمية و 32% في مجال سيادة القانون و42%في مجال ملائمة أنظمة السوق ،في مقابل نسب أعلى من 70% في كل هذه المجالات بالنسبة للدول المتطورة ، كما حلت الجزائر في أسفل السلم خاصة في المجالات المرتبطة بالاستقرار وإبرام الصفقات.[34]

* **البنوك وصعوبة الوصول إلى القروض:** بالرغم من ملاحظة التقرير بقيام الجزائر بإجراء ايجابي في مجال الإقراض إلا أن هذا الجانب يظل أحد أهم العقبات ومن أكبر المآخذ لدى المستثمرين الوطنيين والأجانب على السواء ، حيث سجل التقرير أن هناك نقصا كبيرا في مجال المعلومات والمعطيات وأن سياسة القروض يكتنفها الغموض ، لذلك فالجزائر مصنفة في المؤخرة بنسبة 0.15 % في مجال المعلومات الخاصة بالقروض البنكية وتحصلت عل الرتبة 117في مجال الوصول إلى القروض.

* **النظام الضريبي وصعوبات التصدير و الاستيراد** :يشير التقرير ثقل النظام الضريبي فإجراءات دفع الرسوم ومختلف الضرائب تصل إلى 61 إجراء وتصل قيمة الرسوم والضرائب 46.7% من الربح الخام وعليه جاءت الجزائر في الرتبة 169من مجموع 175 دولة ، أما في مجال التصدير فتصنف الجزائر في الرتبة 109، حيث يحتاج المتعامل إلى 9وثائق على الأقل و15 توقيعا لمباشرة عملية التصدير ، أما المدة المطلوبة لتجسيد عملية التصدير فإنها يمكن أن تصل 1606يوم ، بالمقابل يحتاج المستورد إلى 9وثائق و22توقيعا و1886يوم لتجسيد العملية ، ونفس الأمر بالنسبة لتسجيل العقود التي تتطلب 49 إجراء ومدة 397 يوم بكلفة تفوق10%من القيمة،أما في حالة الإفلاس فان الأمر يتطلب سنتين لإنهائها.[35]

ثانياً– تحديات تطبيق إدارة الجودة و التميز في بيئة الأعمال بالجزائر: يتسم عالمنا اليوم بحدوث العديد من التغيرات في الأنظمة والأدوات الاقتصادية المختلفة والتي تساهم في إعادة تشكيل القوى والموازن الاقتصادية ،الاجتماعية والسياسية وغيرها ، وبالموازاة مع ذلك فقد شهدت بيئة الأعمال في الجزائر الكثير من التغيرات التي أصبحت تمثل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات الاقتصادية يتجلى في تعقد واضطراب العوامل البيئية التي تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى العالمي ، بل حتى على المستوى المحلي ، وبالتالي السبيل الوحيد لتتمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن مابين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية .

تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم فمنها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ، حيث نلاحظ أن درجة تأثيرها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف حجم هذه المؤسسات ومدى قوتها واستعداداتها لمواجهتها .

1– التحديات الداخلية: هي تشير إلى مختلف الرهانات التي يكون منشأها من داخل التنظيم والتي يقع على المنظمة مسئولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح بتعظيم مصادر القوة لديها و معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها ، ومن أهم هذه التحديات نجد تحدي التغيير وتحدي الجودة الشاملة .

– **تحدي التغير**: توجد اليوم خاصيّة مشتركة بين جلّ المؤسسات ألا وهي حاجتها في ظلّ واقع اقتصادي وسياسي لا يفتأ يتغيّر إلى الانخراط في مخطّط تغيير مستمر ، فالمؤسسة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمدها محكوم عليها بالزوال ،ونظراً لأن التغيير ضرورة حتمية على المؤسسات فانه من الأهمية بمكان أن تضع هذه الأخيرة إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات في المستقبل ، وان يكون التغيير مخططا وليس عشوائيا.

و يعرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".[36]

– **ضعف الرقابة الداخلية لمنظمات الأعمال:** من المعلوم أن عملية الرقابة الداخلية و بمختلف أشكالها لها دور فعال في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية و التوجه بها نحو تحقيق الجودة و التميز سواء في المنتج أو العمليات التسييرية .

فمنظمات الأعمال في دول العالم الثالث ما زالت بعيدة كل البعد عن تبني فكر الرقابة الداخلية و التي تتجلى خاصة في مراقبة التسيير و الرقابة على المنتج وهذا يعود إلى ضعف أو نقص أدوات التسيير المستعملة ، و ضعف الفكر التسييري للمسير في حد ذاته و عدم اهتمامه بفكر الجودة و التميز .

– **نقص الشفافية في منظمات الأعمال:** من المعلوم أن الشفافية و إشراك العمال غير المباشر في عمليات القرار له دور فعال في ترقية المؤسسات الاقتصادية، و لعل خير مثال على ذلك المؤسسات اليابانية التي قطعة شوط كبير في هذا المجال، من خلال مختل التقنيات الإدارية الحديثة و التي تعتبر العامل جزء لا يتجزأ من المؤسسة، على خلاف المؤسسات الاقتصادية في الجزائر التي لا زالت بعيدة كل البعد عن تحقيق مثل هذا النوع من الإدارة ، حيث مازال العامل يعتبر بالنسبة لها مجرد آلة يوجه حيث ما تريد الإدارة.

– **الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب:** هذه الظاهرة تتفشى كثيراً في دول العالم الثالث و على رأسهم الجزائر، حيث تفشت ظاهر المعرفة و المحسوبية، و أصبحت كل عمليات التوظيف تتم حسب هذا المعيار مما أدى إلى تهميش ذوي الخبرات و الإمكانيات الخاصة القادرين على تقديم الكثير لهذه المؤسسات.

و من المعروف أن العنصر البشري يعتبر من المقومات الضرورية الواجب توافرها من أجل تحقيق الجودة و التميز نظراً لما يمتاز به هذا العنصر من قدرة على الإبداع و الابتكار اللذان أصبحا من أهم عناصر الجودة و التميز في عصر العولمة و التنافسية .

- **ضعف عمليات البحث و التطوير على مستوى المؤسسات و على المستوى الوطني**: تعاني جل المؤسسات الاقتصادية في دول العالم الثالث و على رأسهم الجزائر من ضعف في مجال البحث و التطوير و هذا عائد إلى عدة عوامل منها ضعف العامل البشري، ضعف التقنيات المستعملة ، نقص في مراكز البحث و التطوير التي تعنى بالمؤسسات ، الشرخ الكبير الموجود بين المؤسسات التعليمة الأكاديمية و المؤسسات الاقتصادية ...الخ.

- **غياب مصلحة مختصة في مجال الجودة**: تعاني منظمات الأعمال الجزائرية من نقص واضح في الهيكل التنظيمي حيث نجد غياب مصلحة مختصة في مجال الجودة و التميز ، في حين تشكل هذه الأخيرة في منظمات الأعمال الأوروبية أو الأمريكية أو اليابانية العمود الفقري للهيكل لتنظيمي .

- **ضعف عمليات التكوين و التدريب داخل المؤسسات**: من المعروف أن عمليات التكوين و التدريب داخل المؤسسات الاقتصادية لها الأثر الكبير في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق الجودة و التمييز لهذه المؤسسات، لأنها تزيد من قدرة العامل البشري الذي يعتبر العامل الحاسم في كل عمليات المؤسسات و أساس الإبداع و بالتالي هو محور التميز و الجودة داخل المؤسسة ، إلا أنه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما زالت عمليات التدريب و التكوين و تنمية القدرات من بين الحاجات الكمالية للمؤسسة، و الأدهى و الأمر أنه إذا كان هناك دور تدريبية للعمال مثلاً في الخارج فإنها تمنح على أساس المعرفة و المحسوبية ، و العمال لا يستفيدون منها لأن في فكرهم أنها دورة للتنزه و التبضع و كسب بعض المال.

- **قدم أو ضعف التكنولوجيات المستعملة أو عدم الإلمام بها**: ما زالت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معظمها تعمل بتقنيات و معدات إنتاجية قديمة نوعاً ما قياساً بالتقنيات و المعدات المستعملة في مؤسسات الدول المتقدمة .

- **ضعف الأنظمة التسييرية المستعملة**: ما زالت المؤسسات الجزائرية تعمد على أساليب كلاسيكية في التسيير و التي معظمها أصبحت لا تصلح خاصة في ظل المتغيرات الدولية الحالية، و مع هذه الأساليب القديمة و عدم وجود تقنيات حديثة تعتمد،أصبحت أنظمة التسيير في هذه المؤسسات غير قادرة على مواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية، و التي ينجر عنها بالطبع العجز عن تحقيق التنافسية و التميز. و لعل أبسط مثال على هذه الأنظمة التسييرية التي تنقص منظمات الأعمال الجزائرية هو نظام محاسبة التكاليف الذي له دور فعال في تسيير أهم جانب في المؤسسة آلا و هو جانب التكاليف الذي يعتبر من أهم المؤثرات على الجودة و التميز في هذه المؤسسات، بل يعتبر في مجال إدارة الأعمال مدخل التكاليف من بين مداخل الميزة التنافسية لما له أثر مباشر على السعر الذي يعتبر أهم أداة تنافسية في يد أي مؤسسة.

- **غياب فكر "العميل هو صاحب المؤسسة"**: من المعروف أن العملاء ينقسمون إلى قسمين: عملاء داخليون و الذي يتمثلون في العمال و عملاء خارجيون و يتمثلون خاصة في الزبائن، ففي الفكر الحديث يعتبر العميل

هو سيد المؤسسة و أصحاب المؤسسة هدفهم إرضاء العميل ,و بالطبع هذا الفكر في المؤسسات الجزائرية غائب تماماً و المسيرون الجزائريون لا يعترفون بهذا الفكر الجديد .

2- تحديات المعلوماتية

- **الأمية المعلوماتية لدى معظم العمال**: (يقصد بها الجهل بأساليب ووسائل التعامل بأجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات)، حيث أن مصطلح الأمية في التعريفات الحديثة يعني سوء استخدام الحاسوب،وبالتالي فإن فئة كبيرة من العمال لم يسبق لهم أن جلسوا أمام الحاسوب وتعاملوا معه.

- **ارتفاع تكلفة الحصول على حاسوب** : وهذا أيضا يحول دون تطور تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات الاقتصادية التي تتطلب حاسوبا في المرتبة الأولى من أجل كل التعاملات اليومية ، وبالتالي فانتشار استخدام الحواسيب مرتبط أيضا بضرورة التفكير في تكلفة الحصول عليه، لا على المستوى الشخصي فقط وإنما على المستوى التجاري أيضا.

- **ارتفاع تكلفة استعمال خطوط الهاتف و الانترنت**: ذلك أن تكاليف الاتصال العادي في بلادنا مستمر في الارتفاع في ظل غياب المنافسة في قطاع الاتصالات الذي لا تزال الدولة تحتكر الجانب الأكبر منه مما يحول دون انخفاض تكلفة الاتصال عن طريق الانترنت، و من المعروف أن هذا العنصر يعتبر من بين أحد أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسات في الدول المتطور لما له من أثر مباشر في تخفيض التكاليف و السعر و قدرة على تحسين خدمات المؤسسة و نظامها التسيير مما يسمح بتحقيق الجودة و التميز.

- **تخلف النظام البنكي الجزائري**: النظام المصرفي الجزائري مازال يعتبر نظام تقليدي، و من المعروف أن النظام المصرفي هو القاعدة النقدية و المالية الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسات الاقتصادية من خلال القروض لتطوير مختلف أنظمتها الداخلية التي من شأنها تحقيق التميز لهذه المؤسسات.

3- التحديات الخارجية[37]: تشير إلى مختلف الرهانات التي يكون منشأها من خارج التنظيم (البيئة الخارجية) والتي يقع على المؤسسة مسئولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح لها بمواجهتها أو على الأقل التخفيف من تأثيراتها ، ومن أهم هذه التحديات نجد تحدي التنافسية وتحدي العولمة .

أ-تحدي التنافسية : تعني عملية تحقيق الميزة التنافسية الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية ،وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق .

ب- تحدي العولمة :برزت العولمة كتحدي واضح خلال التسعينيات من القرن العشرين ،حيث سرعان ما تحولت إلى قوة مؤثرة في واقع الحياة المعاصرة للدول والمنظمات والأفراد،وأصبح من الواضح أن معظم

التحولات السياسية ، الاقتصادية والعلمية المذهلة و المتسارعة التي يشهدها العالم هي إما من أسباب العولمة أو من نتائجها.[38]

إن تجاوز الحدود المحلية إلى أفاق العالمية ينقل أنماط الإنتاج ،التسويق ،التمويل وتنمية الموارد خاصة البشرية منها من كينونة ووضعية معينة إلى كيانات وأوضاع جديدة ، ومن ثم فان عملية العولمة تتجاوز إطار الاتجاه للدولية وتتمحور حول مراكز النشاط التي تعتني بالهيمنة العالمية والسيطرة على الأسواق أو التحكم في القوى المؤثرة فيها.

خاتمة

تعتبر إدارة الجودة و التميز من أهم النماذج الإدارية التي يقدمها علم التسيير الحديث حيث يرى المفكرون بأنها الملاذ باعتبارها فلسفة ترتكز على مبادئ التطوير المستمر والتحسين الدائم التي تؤدي إلى جودة دائمة لمنتوج المنظمة والذي يعكس مستوى قدرتها على التنافس الاستراتيجي المحلي والدولي، لذا من خلال هذه الورقة المقدمة نوصي بالنقاط التالية :

- التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للموظفين والعاملين وإيجاد فرص تدريبهم حتى يمكنهم أداء مهامهم بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- التركيز على أهمية البحث والتطوير حيث أن عملية الابتكار والتحديث لا يمكن أن تتحقق عن طريق تخصيص الموارد المالية وإنما يجب جعلها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تبني مختلف التقنيات الحديثة في مجال التكنولوجيا و أنظمة التسيير .
- العمل على توفير الأطر القانونية و غيرها من أجل تنمية فكرة الجودة و التميز في منظمات الأعمال الجزائرية.
- يجب على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بالمورد البشري بإعتباره صانع الجودة و التميز.
- انتهاج سياسات واضحة في مجال التوظيف.
- التفكير الجدي في مصلحة الاقتصاد الوطني على حساب المصلحة الشخصية للمسؤولين.
- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال مثل اليابان و ألمانيا.

الهوامش و المراجع:

[1]علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18

[2] Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000, P 57.

[3]فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص397

[4]– مصنوعة أحمدة ، إستراتجية إدارة المورد البشري ، مذكرة تدخل ظمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2006-2007 ، ص 19.

[5]مصنوعة أحمد مرجع سبق ذكره ،ص 20-*21-22.

[6]–قندور نوال،"تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاجودة " رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الجزائر 2001، ص 10

[7]– دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998، ص 30.

[8]محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000–2001، ص 91.

[9] Marcel et tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, éditions Economica, France, 2000, p 102

[10]لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002–2003، ص 31، 32.

[11]خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2000، ص 101.

[12]عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر 2000، ص 52.

[13] Vincent Laboucheix, traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90, Dunod, Paris, 1990, P 105

[14]مأمون الدراركة ، طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، 2002، ص18

[15]مأمون الدراركة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،2001 ، ص 143

[16] Gerard Taker , Michel longbois , Marketing des services , édition de nord ,1992,P45.

[17] مأمون الدراركة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،عمان ، 2001 ، ص151

[18]بوعنان نور الدين،جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص :علوم التسيير،فرع : التسويق،جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006–2007 ص:68

[19]بوعنان نور الدي، مرجع سبق ذكره، ص:71–72.

[20]مجدي محمد محمود طايل، جامعة الملك خالد، موقع إلكتروني :

http://www.managementforum.org.sa/MangForum/peppers/1-3-majdy.do C - le 08/06/2006

[21] لماذا التميز؟ وكيف نتميز؟ موقع إلكتروني :

http://www.almohamady.com/marticles/marticle.php?id=3&back=aW5kZXgucGhw C – le 08/11/2006

[22]مجدي محمد محمود طايل، جامعة الملك خالد، موقع إلكتروني سبق ذكره.

[23]مجدي محمد محمود طايل، جامعة الملك خالد، موقع إلكتروني سبق ذكره.

[24]عمار بوشناف– الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة تدخل ظمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2002.

[25] خبير في مجال إدارة الأعمال.

[26]أحد خبراء الادارة في الولايات المتحدة

[27] مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ص 10-11-12.

[28] www.jnco.gov.jo/static/pdf/report**2009**.doc

[29] http://www.ahram.org.eg/28/2009/12/28/5/1351.aspx

[30] http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=News C - le 19/10/2006

[31] http://www.elkhabar.com/quotidien/?idc C- le 08/10/2006

[32] http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=333087&pg=38

[33] جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 7/9/ 2006

[34] جريدة الشروق العدد 1793 الصادرة يوم 17/9/ 2006

[35] جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 7/9/ 2006

[36] موسى اللوزي, "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 49

[37] مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص من 22 إلى 27.

[38] عمر صقر " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص 5.